

# 绍兴市燃气有限公司客户服务优化研究

□ 绍兴市燃气有限公司(312000) 尉如根 李德铭

**摘 要:** 当今经济社会中,服务扮演着越来越重要的作用,绍兴的燃气经营既有地域性的垄断又有激烈的服务市场竞争。本文运用服务营销、市场细分、顾客满意度和人力资源管理、服务利润链理论等相关理论,进行了分析评论。通过顾客满意度问卷调查等方式收集了大量数据和信息。针对燃气有限公司服务的现状进行了分析,研究影响公司服务质量提高的因素。针对分析,提出了通过建立扁平化的企业组织架构,细分客户服务市场,合理流动服务人员,建立内部客户制等对策来优化燃气有限公司的燃气服务。其中细分燃气服务市场、提高内部客户满意度等研究已在公司内取得了实质性的进展。

**关键词:** 燃气公司 客户服务 优化 研究

## 1 研究课题的背景目的和意义

### 1.1 研究课题的背景

随着燃气市场的开放,燃具制造、销售、维修、工程施工和安装越来越多的企业获得经营资格进入燃气市场,客户发展速度则逐步放缓。随着社会生产力的迅速发展,社会需求结构和人们消费观念产生巨大变化,市场竞争日益加剧。市场竞争的本质就是争夺顾客,以顾客为导向,力求满足顾客的需求和期望,追求顾客的满意和忠诚,已成为一种新的经营管理理念。因此,将本公司提高顾客满意度,服务优化研究作为本次论文的选题,意图在提高公司管理和服务水平中解决和完善一些问题。

### 1.2 研究的目的和意义

燃气公司客户服务的特点是服务区域广,用户和服务人员数量多。虽然近3年在服务上取得了一定的成效,但随着绍兴城市居民生活水平和质量的提高,客户对燃气公司提供的服务要求也越来越高。因此,如何从根本上解决客户反映的热点问题,满足客户需求,同时在公司内部建立长效服务优化机制,对确保

燃气公司为客户提供优质服务、提高企业市场竞争能力、保持企业经济持续发展、实现利润增长有着深刻的意义。

## 2 燃气公司客户服务现状和影响因素分析

### 2.1 绍兴燃气市场发展现状

绍兴市燃气有限公司(以下简称燃气公司)现拥有12.6万户燃气客户,提供各类燃气开户业务受理、燃气拓展、管道设计施工、户内管道安装维修、燃气具销售等服务。绍兴燃气销售市场工程始于1979年,以瓶装液化石油气供应为主。1983年绍兴市政府主持筹建管道煤气工程,1989年开始向市区供应管道煤气。1996年,为解决人工煤气供应不足和气质差等问题,绍兴市投资兴建了液化石油气空混气工程,2000年又投资4个亿筹建天然气利用工程,并组建了燃气集团。目前主要分为市燃气有限公司、天然气有限公司、新源管网公司、柯桥经纺城管道公司、共拥有全长近1 000km的燃气中低压管网,有签约用户20万户,公建户296家。气源种类主要分为天然气和液化

石油气。但是随着燃气客户数逐年增长,民用客户户均用量却呈现下降趋势。主要因素为:户均人口数的减少,年平均气温的上升,部分家用电器与燃气具抢占供热市场。由于滨海与袍江的铝业、石化等行业的迅速发展,燃气公司的工业燃气销售大幅上升,空调、锅炉用气也以每年万立方米的速度递增,发展前景乐观。

## 2.2 燃气公司客户服务市场需求分析

正常情况下,燃气公司每年要提供近72万次的抄表服务,5万户次的安全检查,处理2万户次的电话报修,完成近2万户的燃气安装业务,还有0.5万多过户迁移等其他业务,接受3万多户次的燃气业务和服务咨询,服务量巨大。2005年绍兴市政府通过的《绍兴市燃气管理办法》,打破了煤气公司一家垄断市场的局面。按2006年天然气置换过程中资料分析,使用原煤气公司品牌的灶具占燃气客户总数的27%,樱花、林内等品牌的水热水器占了市场份额的48.1%,这些公司包揽了本企业品牌燃气具维修的服务量。在2009年1月-10月燃气公司处理的2126户次燃气具报修中,有41.5%非一次解决或转厂方处理。随着天然气作为城市的重要气源进入绍兴后,天然气工程给燃气公司所带来的延伸和配套服务市场是巨大和无可限量的。

## 2.3 燃气公司客户满意度分析

据2009年《燃气有限公司燃气服务测评报告》中的相关数据分析,我公司燃气服务的总体测评为,家庭客户87.87、单位客户87.05。客户对我们燃气服务的满意度和忠诚度较高。但测评报告中,也反映出检修、安装人员的技术水平、服务人员的仪容仪表等方面需要优先改进,远离市中心的营业厅的整体服务质量需要提高。

## 2.4 燃气公司客户服务质量影响因素分析

影响我公司服务质量提高的因素主要有以下3点:

(1) 服务体系多层化,策划和实施效果存在差距。燃气公司自成立以来,其组织架构一直基本延续原管道公司的模式。公司和营业所管理层设有相类似的管理部门在工作上相互对应和衔接,对外服务由基层办事处完成。随着市场环境的变化,这样的组织架构缺少对变化的快速感应能力和适应性。日常管理中,公司上层的各类指令经多级传达,到实施层已弱化和变形,造成策划和实施效果存在差距。

(2) 客户细分不深入,服务品种大众化。市场细分是企业战略营销的起点,是企业战略营销活动中一个最重要的环节。历年来,我公司推出的燃气服务基本上是针对家庭客户,所有办事处执行统一的服务标准和项目,燃气客户的划分,仅按其用气性质分为民用、工业、营业、事业、团体。而根据客户服务中心对客户需求的电话访谈资料和燃气销售数据分析,不同居住地区、不同收入、不同职业的家庭客户对我公司推出的一系列服务的接受程度和需求也是不同的。在我公司的服务项目中,也缺乏针对那些给公司带来较大销售利润的大型客户而提供的项目。

(3) 人员流动不合理,激励机制不到位。随着企业经营规模的扩大,吸引和培训符合企业需求的员工,降低员工流动率是每个企业人力资源部门所努力追求的目标。然而,根据人力资源部提供的数据,我公司承担燃气服务的劳务工的月流动率达到2.5%,而正式员工的年离职率仅为2.8%。主要服务岗位的正式员工中,大专以上学历人数只占7.6%。薪酬机制上,员工技能等级与待遇不同步,造成员工培训动力不足,服务技能提高滞缓。这些方面的因素,都影响了燃气服务质量的提高。

## 3 燃气公司客户服务优化的对策

保持客户满意,提供优质服务是企业利润增长和提高竞争能力的关键与核心,而客户满意不仅包括前台的微笑,还主要体现在燃气公司的服务战略、业务设计、服务提供等全过程。为此,燃气公司的客户服务可以从以下十方面来逐步加以改善和优化。

### 3.1 建立以客户为导向的企业组织结构

要解决层级结构的组织形式在市场环境下所反映出的问题,使企业能够快速适应市场变化,最有效的办法就是将企业的组织结构扁平化,增加管理幅度。因此,利用燃气公司建立燃气110接警中心、客户服务中心、业务中心等计算机信息处理系统的契机,适时取消营业所、输配所等中间管理层,建立以客户为中心的扁平化的组织结构,增强公司对环境变化的感应能力和快速反应能力。

### 3.2 细分燃气公司客户服务市场

市场细分是企业战略营销的平台,它是企业了

解市场及其竞争结构的基础，也是企业市场决策的基础。运用科学的市场研究方法来正确地细分市场成为企业制胜的关键。通过市场细分，公司可以分析机会、选择市场，集中资源，增加燃气销售和服务营销战略的精确性和有效性。根据已有数据，燃气公司的服务市场细分可以按区域、房型结构、用气性质、消费量高低、燃气费缴费情况等变量来进行，确定细分市场后，针对不同市场客户对服务的需求和企业经营目标，实施差异化服务营销策略。

### 3.3 提供人力资源保障

企业要想使客户服务管理优化机制真正出成效，必须认识到人的因素的重要性，因为人是任何组织的基础，随着知识经济的到来，人力资源已经逐渐超过物质资源、金融资源而成为企业的核心资源。因此，制定与公司发展战略相匹配的人力资源规划至关重要，它可以持续有效地保障各项服务工作的推进。同时，为服务员工提供针对性强和有效的技能培训。保障燃气工程的实施和新技术的应用。还有，为服务人员设计职业阶梯，配合绩效评估、培训、晋升和淘汰制度的落实，来重新激活服务人员的工作热情，形成正常的人员流动。

### 3.4 建立个性化营销和服务的客户关系管理

整合所有燃气客户的各类信息，利用客户服务中心，畅通与客户的交流渠道，建立公司与客户之间的互动、沟通、接触的信息系统，通过数据挖掘，实施客户关怀战略，建立个性化营销和服务的客户关系管理，提高客户满意度。

### 3.5 建立燃气公司内部客户制

客户是燃气公司的衣食父母，公司的生产经营都是围绕以燃气客户为中心，客户满意是公司经营的最高境界。同时，为提高客户满意，辛勤工作的内部客户（员工）的满意是满足外部客户需求的前提和基础。建立燃气公司“内部客户制”，提高员工对公司的认同和满意度，当员工和公司保持一致的经营价值观时，才能最终达到提高燃气客户满意度的目的。

### 3.6 形成燃气公司服务利润链

利润是公司永远不变的追求，单纯精益求精的客户服务，有时并不能带来想象中的滚滚利润，而没有利润的公司只会走向破产。企业利润增长、客户忠诚度、劳动生产率之间存在着直接、牢固的关系。服务

企业可以通过增加服务效用和提高过程质量，或者降低价格和服务购买成本，来提高服务价值。在公司内部形成服务利润链，使公司管理层到员工都理解客户价值等式，并指导管理、经营和服务行为，这样才能为公司带来可观的服务和经营利益，这也是任何企业经营追求的最终目标。

### 3.7 建设“一站式服务中心”

以“一站式服务中心”为模式，提供集燃气用户发展、受理、设计、选型、安装、供气，回访、报修、安检、投诉等售后服务功能于一体的“一个窗口对外、需求一步到位”的人性化服务。通过优化服务流程来简使用户手续，从而不断提高管道燃气用户的满意度，并创造良好的社会效益与经济效益。完善燃气综合服务功能、创新管理和营销模式，打造燃气服务品牌，延伸燃气产业外延服务。同步提高工作效率，优化服务流程，提高用户满意度，在一定程度上降低管理成本，并有效解决以往的服务模式中存在的问题。工作流程繁琐、资源配置欠合理、服务管理欠规范的弊端。

### 3.8 建设工程服务绿色通道

绿色通道是指在遵照国家法律法规和遵循基本建设规律的前提下，通过部门联动，压缩重点建设项目审批、设计、施工、验收等时间，开辟重点建设项目的便捷路径，提升工作效率，加快重点建设项目建设进程的一项工作制度。为进一步优化燃气重点建设项目审批、设计、施工、验收等程序，确保重点建设项目高质量、高速度推进，提高工作效率，确保重点建设项目审批流程畅通快速；简化重点建设项目审批流程，提高工作效率；优化重点建设项目部门联动机制；最终目的是提高客户满意度。

### 3.9 形成大客户服务制度

为进一步加强企业客户服务管理工作，提升主动服务、优质服务理念，树立企业的良好形象，不断开拓市场，根据燃气公司实际，规定了大客户服务工作的组织管理、大客户确定、服务内容、服务措施、考核等方面的内容。建立并完善公司大客户数据库；调查分析、协调解决大客户提出的批评、建议和投诉；组织业务培训和业务交流，贯彻落实公司有关大客户服务工作要求，收集、整理大客户基础资料，建立并完善大客户数据库；收集、整理、提交、处理

大客户需求信息；定期联系、走访大客户，根据制度规定和大客户的实际需求做好优质服务工作。

### 3.10 建立客户服务人员行为规范与考核细则

根据集团公司提出的“燃气服务提质，群众满意度提高，社会形象提升”的优质服务要求，同时为进一步提高窗口工作人员的服务水平，树立燃气行业良好的服务形象，出台制定窗口工作人员服务考核细则。考核主要从工作纪律、业务技能、服务规范、评及投诉、加分扣分等方面进行。

## 4 研究结论应用价值与建议

### 4.1 研究结论

(1) 天然气的到达，以及燃气服务的市场化，使燃气公司的销售和服务市场既蕴含商机又充满挑战。

(2) 根据市场调查得出的测评结果，燃气公司的客户满意度较高，但员工技能等方面须优先改进。

(3) 燃气公司多层化的组织架构，大众化的客户服务项目，不合理的员工流动率和技能培训等3大主要因素影响了公司服务质量的提高，削弱了企业服务市场的竞争力。

(4) 通过利用公司建立信息处理系统的契机，适时取消营业所等中间管理层，建立扁平化的组织结构；实施客户关系管理；细分燃气服务市场，增加公司销售和服务营销战略的精确性和有效性；制定人力资源规划，合理流动服务员工；提高员工对公司的满意度；形成燃气公司服务利润链等方式，来优化服务，同时为公司带来可观的服务和经营利益。

### 4.2 研究结论的应用价值

公司各管理层已意识到提高客户服务质量进程中

存在的问题，2008年依据已有的客户信息建立了燃气客户诚信体系，意图探索一条客户市场细分、实施差异化服务的途径；2009年年末对客户的满意度进行了测评；同时，公司组织架构扁平化的方案正在酝酿。本文提出的设想和对策，对燃气公司以客户满意度为指标，全面提升客户服务质量有着切实有效的指导和应用价值。

### 4.3 后续研究的建议

优化燃气服务可以从以下几方面进一步深入研究：开发市场营销、客户服务应用系统，协调各部门的行动，提高公司整体运作效率；配备专业人员从事服务营销的研究和规划，同时建立对服务提供、服务成本、客户成本、服务价值的评价体系；寻找合作伙伴，弥补燃气公司在燃气经营和服务市场的空白点，提高公司市场占有率，增加企业经济效益。

#### 参考文献

- 1 裴利芳.《组织行为学》.2003年6月，第1版，中国城市出版社
- 2 匡致远，樊五勇.《服务营销》.1999年12月，第1版，广东经济出版社
- 3 芮明杰.《管理学》.1999年9月，第1版，上海人民出版社
- 4 唐晓芬.《顾客满意度测评》.2001年9月，第1版，上海科学技术出版社
- 5 赵曙明.《人力资源管理研究》.2001年7月，第1版，中国人民大学出版社

## 工程信息

### 广东省全面开工建设天然气管网

2010年8月26日，广州国际燃气峰会开幕，出席峰会的广东省天然气管网有限公司副总经理刘剑文透露，广东省天然气管网一期管道工程项目已全面开工建设，力争2010年底前主体工程完

工。到2020年，广东省将新建天然气主干管道约3 200km，天然气利用量将超过600亿m<sup>3</sup>，项目总投资约460亿元。

(本刊通讯员供稿)